

RAPPORT



Faire toute la différence pour les petites exploitations aurifères.

UN MODÈLE DE PLAN D'AFFAIRES ET UN « GUIDE PRATIQUE »

DOCUMENT D'ACCOMPAGNEMENT POUR L'ACCÈS AU FINANCEMENT DE L'EMAPE

30 décembre 2023/Version 2.0

Soutenu par : Dirigé par :



Table des matières

Table des matières	2
Comment utiliser ce guide	3
Applicabilité des éléments du plan d'affaires	4
Entreprise individuelle ou mineurs individuels	6
Petite entreprise basée sur le partenariat	9
Société	13
Annexe	35



COMMENT UTILISER CE GUIDE

Ce guide a pour objectif d'aider à rassembler les pièces justificatives nécessaires à l'obtention d'un financement pour les entreprises d'exploitation minière artisanale et à petite échelle de l'or (EMAPE). Ce guide s'appuie sur un modèle d'évaluation financière basé sur Excel, ci-après dénommé « le modèle financier ».

Étant donné la diversité des activités de l'EMAPE, ce guide servira à présenter une vue d'ensemble concernant la création de trois types d'organisations commerciales : 1) l'entreprise individuelle ou les mineurs individuels, 2) le partenariat ou la petite entreprise, et 3) la société. Cette présentation est suivie d'une discussion portant sur chacun des éléments du plan d'affaires.

APPLICABILITÉ DES ÉLÉMENTS DU PLAN D’AFFAIRES

Quel que soit le type d’entreprise, pour rédiger un plan d’affaires, il est nécessaire de clarifier les points suivants :

- a) Qu’est-ce qui doit être financé ?
- b) Quel est le montant du financement nécessaire ?
- c) Comment ce financement crée-t-il de la valeur ?

Le financier¹ utilisera ces informations pour évaluer l’entreprise et décider si elle peut bénéficier d’un financement ou non. Il est important que les informations fournies soient aussi complètes et précises que possible.

Pour des raisons de simplicité, nous supposerons que les besoins de financement des trois types d’organisations commerciales sont les suivants :

- Entreprise individuelle/Mineurs individuels 1 000 \$ – 5 000 \$
- Partenariat/Petite entreprise 10 000 \$ – 50 000 \$
- Société 100 000 \$ et plus

En général, le tableau ci-dessous montre l’applicabilité de chacune des sections suivantes à chaque type d’organisation commerciale :

¹ Un financier peut être un fournisseur de dette ou de prêt (banque) ou un investisseur en actions (investisseur unique ou consortium).

Applicabilité à l'organisation commerciale

Section	Organisation commerciale et exigences de financement		
	Entreprise individuelle 1 000 \$ – 5 000 \$	Partenariat 5 000 \$ – 50 000 \$	Société 100 000 \$ ou plus
Énoncé de mission			X
Concept commercial		X	X
Équipe commerciale		X	X
Culture d'entreprise			X
Description des activités	X	X	X
Ressources humaines			X
Budgétisation des projets			X
États financiers pro forma	X	X	X
Analyse financière		X	X

ENTREPRISE INDIVIDUELLE OU MINEURS INDIVIDUELS

Pour soutenir le financement d'une entreprise individuelle ou d'un mineur individuel, la première étape consiste à rassembler des informations sur le contexte. Ces informations peuvent comprendre tout ou une partie des aspects commerciaux suivants.

1) Description des activités

Il est souhaitable que l'entrepreneur individuel fournisse des informations de base sur le processus d'entreprise actuel, parmi lesquelles doivent figurer :

- ▶ une description aussi précise que possible de l'emplacement du site minier ;
- ▶ des documents légaux démontrant une autorisation ou une licence valide pour exploiter le site minier ;
- ▶ des informations sur le minerai (type de minerai, teneur et méthode de traitement) ;
- ▶ l'historique de l'exploitant (années d'expérience dans l'exploitation minière et lieux) ;
- ▶ la production moyenne d'or (quotidienne, hebdomadaire, etc.) étayée par des documents, le cas échéant ; et,
- ▶ le processus de vente d'or et la découverte des prix (contreparties et données sur les prix).

Tout prêteur voudra avoir la preuve que le site contient bel et bien de l'or et que les fonds seront utilisés dans le but de garantir et d'augmenter la production. Un professionnel indépendant de l'exploitation minière peut fournir son opinion en se basant sur l'examen des informations géologiques disponibles. Il peut s'agir d'un rapport succinct et peu coûteux. Les agences gouvernementales chargées d'administrer les activités minières artisanales et à petite échelle peuvent être en mesure d'aider un mineur individuel en lui procurant des rapports géologiques régionaux pour soutenir leur demande de financement.

Ensuite, le mineur peut décrire la manière dont les fonds seront utilisés et les améliorations attendues en termes de production, de productivité, de pratiques environnementales, etc. L'avis professionnel peut commenter le potentiel du nouvel équipement et/ou de la configuration du processus.

Le mineur peut également obtenir des documents démontrant les avantages du nouvel équipement, notamment le niveau de production et le coût d'exploitation du fabricant, en plus de l'avis des experts techniques.

2) États financiers pro forma (simplifiés)

Dans cette section, l'accent est mis sur l'établissement de prévisions financières. Une fois que le coût de l'équipement et l'estimation de la production ont été déterminés, le mineur peut fournir des prévisions financières au financier en précisant l'accord de partage des bénéfices ou de remboursement du prêt, ainsi que la création de valeur résultant de l'investissement.

Dans le cas d'un prêt commercial - L'accord peut prendre la forme d'un prêt renouvelable ou d'un prêt à terme. Il est important de s'assurer que les paiements, qu'il s'agisse d'intérêts seulement ou d'intérêts plus le capital, ne constituent pas une charge pour le mineur.

En général :

- ▶ Un prêt renouvelable implique le paiement d'intérêts uniquement sur le montant emprunté. Le mineur peut effectuer des paiements supplémentaires pour réduire le montant emprunté (capital) et ainsi réduire les paiements d'intérêts.
- ▶ Un prêt à terme est amorti sur une certaine période. Cela signifie que le mineur s'engage à

respecter un calendrier de paiement spécifique dans lequel chaque paiement comprend une partie destinée aux intérêts et une autre destinée au montant du capital². À la fin de la période, le mineur a remboursé le montant du prêt dans son intégralité.

Autres aides aux prêts commerciaux – En raison du risque associé à l'activité de l'EMAPE, le mineur peut avoir besoin d'un soutien supplémentaire qui peut prendre l'une des formes suivantes :

- ▶ **Garant**³ - Certaines banques commerciales considèrent cela comme un mécanisme de réduction du risque, ce qui augmente la probabilité d'un prêt réussi. Le garant peut être :
 - Un ami de confiance ou un membre de la famille ayant une capacité financière.
 - Un programme gouvernemental.
 - Un programme financé par un donateur ou une subvention.
- ▶ **Garantie** - Il s'agit d'un actif de valeur que le mineur peut posséder et que la banque accepte en garantie du prêt. La garantie peut être une voiture, une maison et/ou un terrain. Le prêt peut être assorti d'un privilège sur l'équipement qui peut également servir de garantie.
- ▶ **Investisseurs providentiels** - Ces investisseurs sont généralement des amis et des membres de la famille qui fournissent un financement sous la forme d'une prise de participation. Dans ce cas, l'investisseur accepte de financer un certain montant en échange d'une partie des bénéfices. L'investisseur providentiel doit être conscient des risques et du fait que les rendements peuvent être extrêmement variables.

²Lorsque le capital diminue, les intérêts diminuent également. Toutefois, le paiement total reste généralement constant, mais une part croissante du paiement est destinée au capital et une part décroissante aux intérêts.

³ Un garant s'engage à rembourser intégralement le prêt (intérêts et capital) en cas de défaillance de l'emprunteur principal.

PETITE ENTREPRISE BASÉE SUR LE PARTENARIAT

Dans une petite entreprise basée sur le partenariat, plusieurs mineurs se regroupent pour créer l'entreprise. Cette forme d'organisation présente une structure plus définie que celle d'une entreprise individuelle.

Pour appuyer la demande de financement, le partenariat doit présenter les détails relatifs à son organisation formelle. Il peut s'agir d'un accord officiel entre les partenaires pour s'engager dans l'entreprise commerciale, de comptes bancaires communs ou de tout autre document formel.

Certaines des sections applicables à une société peuvent également s'appliquer à une petite entreprise basée sur le partenariat. Nous mentionnons ci-dessous les dispositions applicables, accompagnées de commentaires sur les possibles variations ou exigences spécifiques par rapport à l'organisation d'une grande société.

1) Le concept

Cette section présente l'idée commerciale et explique de quelle manière les partenaires peuvent collectivement apporter une valeur ajoutée. Le concept de l'entreprise donne un bref aperçu des avantages attendus sur le plan économique, social et environnemental en ce qui concerne l'utilisation de technologies sans mercure.

2) L'équipe

Cette section est consacrée aux biographies et à l'expérience des parties concernées en matière d'exploitation minière. Le fait de présenter les partenaires de l'entreprise et d'expliquer leurs antécédents et leur expérience dans l'industrie de l'EMAPE permet de rassurer le financier. Il n'est pas nécessaire d'entrer dans les détails en précisant le rôle de chaque partenaire ; toutefois, il est utile d'expliquer les domaines d'expertise. Il n'y a pas de séparation entre les décideurs stratégiques et les partenaires. Toutefois, si un investisseur en actions est impliqué, il peut avoir son mot à dire sur la direction stratégique de l'entreprise en fonction de l'accord d'investissement.

3) Description des activités

Cette section est la plus importante. Dans le cas d'une exploitation d'un ancien site, cette section décrit en détail le processus, de l'extraction du minerai à la vente finale de l'or. Dans le cas de

l'exploitation d'un site vierge, cette section décrit en détail le plan d'exploitation du partenaire.

Cela comprend :

- ▶ une description aussi précise que possible de l'emplacement du site minier ;
- ▶ des documents légaux démontrant une autorisation ou une licence valide pour exploiter le site minier ;
- ▶ des informations sur le minerai (type de minerai, teneur et méthode de traitement) ;
- ▶ l'expérience de chacun des partenaires en matière d'exploitation minière. Cela comprend les années d'expérience dans l'exploitation minière et les sites concernés. Cela peut également inclure des compétences qui ne sont pas directement liées à l'exploitation minière. Par exemple, certains partenaires peuvent être des ingénieurs en équipement ou des géologues avec des antécédents (années d'expérience dans l'exploitation minière et sites concernés) ;
- ▶ la production moyenne d'or (quotidienne, hebdomadaire, etc.) étayée par des documents, le cas échéant ; et,
- ▶ le processus de vente d'or et la découverte des prix (contreparties et données sur les prix).

Le financier devra évaluer la viabilité à long terme du partenariat, d'où la nécessité d'une évaluation géologique. Un professionnel indépendant de l'exploitation minière peut fournir son opinion en se basant sur l'examen des informations géologiques disponibles. Un professionnel indépendant de l'exploitation minière peut fournir son avis en se basant sur l'examen des informations géologiques disponibles. Il peut aussi être utile d'étudier la possibilité de faire subventionner tout ou partie de ce travail par les agences gouvernementales chargées d'administrer les activités d'exploitation minière artisanale et à petite échelle.

Les partenaires peuvent alors décrire la manière dont les fonds seront utilisés et les améliorations attendues en termes de production, de productivité, de pratiques environnementales, etc. L'avis du professionnel doit porter sur la possibilité d'étendre les activités, l'équipement sur le site, l'équipement supplémentaire requis et tout élément qui, de son point de vue, peut améliorer ou entraver la production telle qu'elle est prévue (problèmes environnementaux, manque

d'informations géologiques, mauvaise exposition de la surface).

4) États financiers pro forma (simplifiés)

Ici, l'accent est mis sur l'établissement de prévisions financières. Une fois que le coût de l'équipement et l'estimation de la production ont été déterminés, les partenaires peuvent fournir des prévisions financières au financier en précisant l'accord de partage des bénéfices ou de remboursement du prêt et la potentielle création de valeur résultant de l'investissement.

Dans le cas d'un prêt commercial : L'accord peut prendre la forme d'un prêt renouvelable ou d'un prêt à terme. Il est important de s'assurer que les paiements, qu'il s'agisse d'intérêts seulement ou d'intérêts plus le capital, ne constituent pas une charge pour les partenaires. En fonction de la structure juridique et de l'accord entre les partenaires, au moins un partenaire est responsable des fonds empruntés en cas de défaillance.

En général :

- ▶ Un prêt renouvelable implique le paiement d'intérêts uniquement sur le montant emprunté. Les partenaires peuvent se mettre d'accord pour effectuer des paiements pour réduire le montant emprunté (capital) et ainsi réduire les paiements d'intérêts.
- ▶ Un prêt à terme est amorti sur une certaine période. Cela signifie que les partenaires s'engagent à respecter un calendrier de paiement spécifique dans lequel chaque paiement comprend une partie destinée aux intérêts et une autre destinée au montant du capital⁴. À la fin de la période, les partenaires ont remboursé le montant du prêt dans son intégralité.

Autres aides aux prêts commerciaux – En raison du risque associé à l'activité de l'EMAPE, les partenaires peuvent avoir besoin d'un soutien supplémentaire qui peut prendre l'une des formes suivantes :

- ▶ **Garant** - Certaines banques commerciales considèrent cela comme un mécanisme de réduction du risque, ce qui augmente la probabilité d'un prêt réussi. Le garant peut être :
 - Un programme gouvernemental.
 - Un programme financé par un donateur ou une subvention.
- ▶ **Garantie** - Il s'agit d'un actif de valeur qu'un ou plusieurs partenaires peuvent posséder et

⁴ Lorsque le capital diminue, les intérêts diminuent également. Toutefois, le paiement total reste généralement constant, mais une part croissante du paiement est destinée au capital et une part décroissante aux intérêts.

que la banque accepte en garantie du prêt. La garantie peut être une voiture, une maison et/ou un terrain. Le prêt peut être assorti d'un privilège sur l'équipement qui peut également servir de garantie.

Investisseurs providentiels - Ces investisseurs sont généralement des amis et des membres de la famille qui fournissent un financement sous la forme d'une prise de participation. Dans ce cas, l'investisseur accepte de financer un certain montant en échange d'une partie des bénéfices. L'investisseur providentiel doit être conscient des risques et du fait que les rendements peuvent être extrêmement variables.

5) Analyse financière (simplifiée)

Pour appuyer une demande de financement de partenariat, le coût par unité de produit vendue peut être un indicateur utile pour démontrer la rentabilité. Cet indicateur peut être calculé en utilisant différents scénarios concernant le prix de l'or afin de montrer la sensibilité des bénéfices aux fluctuations du prix de l'or.

Coûts d'exploitation par unité d'or : La division de tous les coûts directs d'exploitation par la quantité d'or produite en onces, en kg, etc. permet d'évaluer la rentabilité de l'entreprise. Par exemple, si l'entreprise produit 1 kg d'or par mois et que le coût d'exploitation est de 50 000 \$ par mois, le coût mensuel par unité d'or est de 50 000 \$/kg. Si le prix de l'or est de 58 000 \$, l'exploitation génère un flux de trésorerie de 8 000 \$/kg d'or vendu. L'investisseur peut ainsi estimer le montant du financement que les partenaires sont en mesure d'assumer.

SOCIÉTÉ

Dans le cas d'une société, et de manière générale, tous les éléments du plan d'affaires mentionnés ci-dessus s'appliquent. Tout au long de ce modèle de plan d'affaires, nous utilisons un exemple hypothétique d'entreprise commune entre les parties prenantes (une coopérative minière, par exemple), qui agira en tant que société d'exploitation, et un investisseur en actions externe qui n'agira qu'en tant que détenteur passif d'actions.

En réalité, l'applicabilité de chaque segment peut varier en fonction de divers facteurs, y compris, mais sans s'y limiter, la taille de l'exploitation, la facilité de faire des affaires, ainsi que la disponibilité de gestionnaires et exploitants qualifiés. Néanmoins, ce modèle peut être modulable, certaines sections pouvant s'appliquer à certaines situations plutôt qu'à d'autres.

La société hypothétique est Dore Gold Mining (DGM) et l'investisseur est le fonds Capital for Positive Change (CPC).

1) Énoncé de mission

L'énoncé de mission clarifie la direction suivie par l'entreprise. Cela permet à la direction et aux employés de la société d'exploitation de se concentrer sur les objectifs à atteindre tout en faisant ressortir les valeurs et les principes fondamentaux. Voici un exemple d'énoncé de mission pour la société hypothétique Dore Gold Mining :

« Dore Gold Mining se concentre sur la production de lingots d'or artisanaux de haute qualité grâce à l'application diligente de pratiques de production efficaces et respectueuses de l'environnement, le tout en se conformant aux normes les plus strictes en matière d'exploitation minière responsable de l'or, telles que définies par le code CRAFT pour l'approvisionnement responsable. »

Le fait que les dirigeants de l'entreprise élaborent l'énoncé de la mission rend l'objectif plus facile à expliquer. Par ailleurs, les dirigeants sont plus susceptibles de maintenir cette orientation pour assurer le succès de la nouvelle entreprise.

2) Le concept

Cette section explique la manière dont l'idée commerciale est plausible et présente le concept global de l'entreprise. Cette section se concentre sur la manière dont l'entreprise apportera une valeur

ajoutée en fournissant une description générale du besoin ou du problème ainsi que de l'opportunité pour une entreprise de fournir ou de contribuer à fournir la solution. Après les remarques initiales, nous fournissons une description générale de l'entreprise. Cela permettra au lecteur de savoir si le plan d'affaires concerne une expansion de type « brownfield » (entreprise déjà en activité) ou un projet de type « greenfield » (nouveau projet).

Voici un exemple hypothétique pour Dore Gold Mining (DGM).

Description du besoin :

« On observe une prise de conscience mondiale accrue des pratiques commerciales et de leurs effets externes, notamment sur l'environnement et le tissu social. Ceci se reflète dans la disponibilité accrue d'investissements responsables qui se concentrent sur des entreprises générant des rendements positifs et ayant un impact social et/ou environnemental positif. Consultez le point A1 en annexe pour connaître le spectre de l'investissement à impact. »

Description de l'opportunité :

« L'exploitation minière artisanale et à petite échelle de l'or (EMAPE) est un secteur qui représente une opportunité importante d'améliorations sociales et environnementales conséquentes, en plus de retours positifs considérables sur le plan économique. Les amateurs de bijoux sont de plus en plus conscients de l'écosystème qui entoure la production de l'or, notamment de la source de l'or, du processus de production et de l'équité des échanges dans la chaîne d'approvisionnement. »

Description de haut niveau de l'entreprise :

« Dans la région XYZ du pays ABC, environ x tonnes d'or sont produites chaque année. Le processus de production actuel se caractérise par de mauvaises pratiques sur le plan de la santé et de l'environnement, telles que l'utilisation de mercure pour récupérer l'or.

La société DGM est bien engagée dans un programme quinquennal qui prépare le terrain pour une opération socialement responsable, respectueuse de l'environnement et gérée de manière professionnelle. planetGOLD met en œuvre des programmes d'amélioration sociale, sanitaire et opérationnelle pour que les investisseurs soient prêts à se tourner vers DGM.

Des équipes d'experts techniques ont évalué et choisi un site minier en tenant compte de sa viabilité économique et ont introduit la technologie et les processus nécessaires pour réduire l'utilisation du

mercure et augmenter les niveaux de production. Des experts en soins de santé et en services sociaux ont créé des programmes visant à former la main-d'œuvre aux meilleures pratiques dans ces domaines. Des experts financiers ont travaillé de concert avec les équipes locales afin d'optimiser les rendements et de faciliter le financement, et des experts de la chaîne d'approvisionnement ont apporté leur soutien à la mise en œuvre de pratiques commerciales transparentes depuis la mine jusqu'au marché. »

3) L'équipe

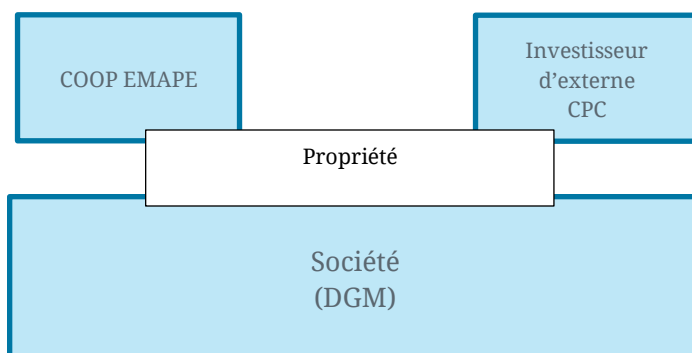
Il est fort probable qu'une structure organisationnelle bien définie renforce la confiance des financiers dans la capacité de la société à remplir ses obligations financières et à créer de la valeur. Une équipe bien organisée réduit le risque global de l'entreprise et augmente la probabilité de pouvoir accéder à des ressources financières. Dans le cas d'une entreprise plus petite, le fait de fournir au bailleur de fonds des détails sur l'équipe et son expertise remplit la même fonction.

Cette section du plan d'affaires traite de la structure organisationnelle et de la situation de l'entreprise.

CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration est sélectionné par les propriétaires de la société et est chargé de superviser l'équipe de direction afin de s'assurer que ses actions sont conformes aux intérêts des propriétaires. Le conseil d'administration n'est pas impliqué dans les activités opérationnelles quotidiennes ; il contribue plutôt à la stratégie de haut niveau de l'entreprise et prend des décisions à ce sujet.

Exemple de structure organisationnelle pour une société hypothétique, Dore Gold Mining (DGM), en tant qu'entreprise commune entre des investisseurs externes et une association d'exploitation minière artisanale :



Les investisseurs souhaitent généralement nommer des membres du conseil d'administration afin de représenter leurs intérêts. Plus les investisseurs ont des intérêts importants, plus ils seront représentés au conseil d'administration.

Dans ce contexte, il est essentiel que les membres du conseil d'administration représentent les intérêts des mineurs. Une association organisée de mineurs (par exemple, une coopérative de mineurs) peut nommer les membres du conseil d'administration. Les membres du conseil d'administration sont des experts dans leurs domaines respectifs. Il est important de prendre en compte les meilleures pratiques, telles que la diversité du conseil, sa taille, les comités appropriés et l'indépendance.

Un exemple de conseil d'administration bien diversifié sur le plan professionnel peut comprendre un géologue, un comptable et un professionnel de la politique gouvernementale. La diversité du conseil d'administration comprend également d'autres aspects tels que l'âge et le sexe. Étant donné que les membres du conseil d'administration vérifient les actions de l'équipe de gestion, il est considéré comme une bonne pratique que le conseil soit aussi indépendant que possible de l'équipe de direction.

L'ÉQUIPE DE DIRECTION

Le conseil d'administration nomme souvent les cadres supérieurs de l'entreprise. Les trois fonctions principales sont le directeur général (CEO), le directeur financier (CFO) et le responsable des opérations (COO). Si l'opération est moins formelle, la direction de l'entreprise pourrait diriger la vision stratégique de l'entreprise. Toutefois, dans le cas d'un investisseur en actions important, l'investisseur ou un représentant de l'investisseur assumera probablement un poste d'administrateur.

DIRECTEUR GÉNÉRAL (CEO)

Le CEO est chargé des décisions stratégiques et tactiques et de la supervision des activités quotidiennes au niveau de l'entreprise. Le CEO doit disposer d'une solide expérience dans le secteur. Dans le cas d'un accord commercial moins formel, le CEO peut assumer plusieurs rôles, notamment en ce qui concerne les finances et les activités de l'entreprise.

DIRECTEUR FINANCIER (CFO)

Le CFO est chargé de la situation financière de l'entreprise. Le CFO évalue les sources et l'utilisation des ressources financières et aide l'équipe de direction à prendre des décisions stratégiques et opérationnelles. Le CFO doit avoir de l'expérience en matière de marché financier. Le CFO peut également être chargé de gérer les activités financières quotidiennes de l'entreprise et de communiquer avec les investisseurs et les prêteurs.

RESPONSABLE DES OPÉRATIONS (COO)

Le COO est chargé des fonctions techniques quotidiennes des opérations. Le COO est un expert du secteur et il peut guider les équipes opérationnelles. Le COO peut avoir une formation en géologie ou en ingénierie et sera d'une aide précieuse pour la gestion des différents segments d'exploitation comme l'extraction, le traitement et probablement l'achat d'équipements et de matériaux.

4) Culture d'entreprise

La culture d'entreprise influence le processus de prise de décision crucial et le mode de fonctionnement de l'entreprise. Il s'agit de l'ensemble des valeurs fondamentales, des croyances et du modèle d'entreprise que les employés de l'entreprise partagent lorsqu'ils traitent avec l'intérieur et l'extérieur. Les entreprises qui réussissent ont tendance à avoir une culture d'entreprise saine. La culture d'entreprise est adoptée par la direction et les employés de l'entreprise et régit leurs activités quotidiennes. Une culture d'entreprise saine et solide est le signe d'une forme de cohésion et permet d'accroître les chances de succès.

Dans le contexte de l'EMAPE, une culture d'entreprise saine comprendrait des aspects tels que ceux-ci :

- ▶ payer un prix équitable pour les produits et les services fournis par les communautés de l'EMAPE ;
- ▶ traiter tout le monde avec respect, indépendamment de l'âge, du sexe ou des croyances personnelles ;
- ▶ respecter la communauté et l'environnement dans lesquels l'entreprise mène ses activités ;
- ▶ adhérer aux plus hauts degrés de responsabilité et de transparence ; et,

- récompenser la direction et les employés sur la base du mérite.

La direction peut travailler avec des experts sur la manière de créer et de préserver une culture d'entreprise saine et positive. Les politiques de l'entreprise (recrutement des employés, rémunération, interaction avec les fournisseurs, etc.) doivent être élaborées de façon à être cohérentes avec la culture de l'entreprise. Par exemple, certaines entreprises peuvent mettre l'accent sur des valeurs qui régissent les interactions internes et externes, telles que la transparence et la responsabilité.

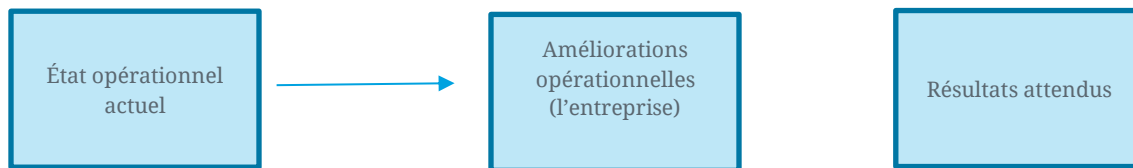
Pour commencer à remplir cette section, les fondateurs de l'entreprise peuvent prendre en compte la culture et les valeurs de la communauté locale comme sources d'inspiration.

5) Description des activités

Cette section représente le cœur du plan d'affaires. La clarté est essentielle pour inspirer confiance aux fournisseurs de capitaux, y compris les investisseurs en actions et les établissements de crédit. Pour les entreprises de plus petite taille, les entreprises individuelles ou les activités dont les besoins de financement sont plus modestes, cette section reste pertinente. En effet, elle explique à l'investisseur ou au prêteur la manière dont les fonds seront utilisés pour générer de la valeur et développer l'entreprise. Certaines sous-sections peuvent être développées ou supprimées selon les besoins.

Les détails fournis doivent concilier la nécessité de formuler clairement la feuille de route pour la création de valeur et le niveau de détail qui peut être compris par un public général et averti. Les lecteurs du plan d'affaires peuvent être des banquiers, des gestionnaires d'investissement, des investisseurs privés et des philanthropes, pour n'en citer que quelques-uns. La meilleure pratique consiste à concentrer les détails sur les segments qui sont moins évidents pour le lecteur type. En d'autres termes, il faut partir du principe que le lecteur n'est pas un expert du secteur. Ainsi, il convient d'éviter le jargon et d'expliquer tous les acronymes spécifiques à l'industrie.

Il est préférable de présenter au lecteur la situation actuelle du secteur et de l'entreprise, le cas échéant, ainsi que les défis que compte relever l'entreprise. Le plan d'affaires présente les moyens de progresser et la manière dont les activités de l'entreprise apportent une valeur ajoutée.



Prenons l'exemple d'une société hypothétique, Dore Gold Mining (DGM), et supposons que DGM ait le droit d'exploiter le minerai du site « A ». Le plan doit décrire le site « A » dans les termes suivants :

Emplacement :

- ▶ Carte de localisation.
- ▶ Façon de se rendre sur le site.
- ▶ Le nom de la ville la plus proche et la population et les services de cette ville.
- ▶ Respect de la communauté et de l'environnement dans lesquels l'entreprise mène ses activités.
- ▶ Accès aux infrastructures (électricité, eau, transport et main-d'œuvre qualifiée).
- ▶ Site historique si disponible.

Opération en cours :

- ▶ Nombre estimé de mineurs EMAPE travaillant actuellement sur le site.
- ▶ Organisation de l'exploitation (les mineurs reçoivent-ils un salaire journalier ?).
- ▶ Statut actuel d'autorisation.
- ▶ Minéralisation et taille des ressources exploitables (brève description).
- ▶ Processus de production :
 - méthodes d'exploitation minière ;
 - méthodes de traitement, y compris les produits chimiques utilisés ;
 - estimation de l'or produit, y compris la teneur et la récupération ;
 - estimation du coût unitaire (\$/oz, \$/kg, \$/gr)*.
 - plan de gestion des déchets ;
 - valorisation et restauration.

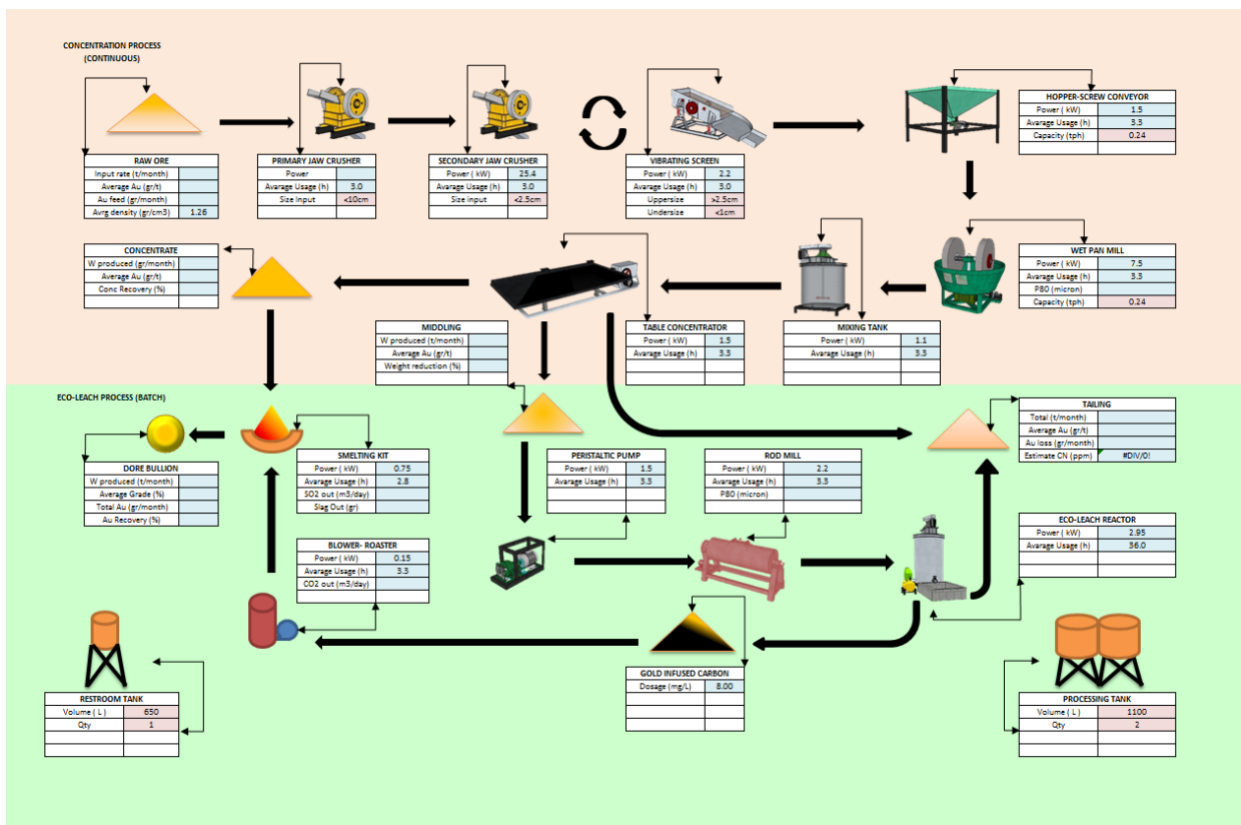
L'OPPORTUNITÉ

Nous examinerons ici ce qui peut être amélioré en professionnalisant et en formalisant l'activité avec l'introduction de l'entreprise :

Améliorations opérationnelles

- ▶ Décrivez l'équipement et la formation à mettre en place et comment les taux d'extraction et/ou de récupération du minerai augmenteront en conséquence.
- ▶ Décrivez l'équipement utilisé pour le traitement et la méthode de traitement. La description doit mettre l'accent sur la manière dont le processus est contrôlé, dont l'utilisation du mercure est éliminée et dont les taux de récupération sont améliorés, ainsi que sur l'augmentation estimée de la production d'or.
- ▶ Fournissez une estimation du coût d'exploitation par unité.

Ici, il est utile d'inclure un simple organigramme décrivant l'opération. Le diagramme ci-dessous n'est montré qu'à titre d'exemple :



Améliorations sociales

Dans cette section, nous examinerons comment l'entreprise s'aligne sur les objectifs de développement durable des Nations unies. Il serait utile de mentionner les activités d'éducation et de formation sur ces questions – le cas échéant – assurées par le programme planetGOLD. Voici quelques exemples :

- ▶ L'élimination du travail des enfants et la présentation de l'égalité des sexes.
- ▶ L'amélioration du revenu économique des mineurs.

Améliorations environnementales

Dans cette section, il serait possible d'inclure les spécificités de la réduction du mercure dans le processus, autrement dit, la quantité de mercure retirée de l'exploitation et l'impact positif estimé pour la santé et l'environnement. Le plan devrait aborder la formation fournie dans le cadre du programme planetGOLD concernant la santé, le cas échéant.

Les sections suivantes présentent certains facteurs spécifiques qui s'avèrent utiles au moment d'évaluer l'opportunité commerciale.

PRÉPARATION DU SITE

Les travaux nécessaires, la préparation du site et les coûts associés doivent être estimés. D'autres éléments à prendre en compte peuvent être le calendrier et la saisonnalité.

- ▶ *Autorisation* : il convient de s'assurer que toutes les autorisations sont en place ou de clarifier le processus d'autorisation. Le processus d'autorisation peut nécessiter des investissements importants (études d'impact sur l'environnement, etc.).
- ▶ *Concession minière* : selon l'état du site, il peut être nécessaire de le préparer avant de procéder à son exploitation.
- ▶ *Site des installations* : où les installations seront-elles situées et quelle est la construction requise ? Il peut s'agir de couler des fondations en béton, de construire de petits bâtiments pour abriter les équipements, de gérer les résidus, etc.

PRÉPARATION DU SITE

Équipement

- ▶ Décrivez la fonction, la capacité et l'adéquation de l'équipement, par exemple un concasseur d'une tonne par jour, et expliquez pourquoi cet équipement a été choisi.
- ▶ Décrivez la marque et le modèle de l'équipement.
- ▶ Expliquez le processus d'importation. D'où viendra l'équipement et comment arrivera-t-il jusqu'à sa destination finale ?
- ▶ Exigences en matière d'entretien.
- ▶ Estimez le coût de l'équipement, y compris l'installation.

Réactifs et consommables :

- ▶ En fonction de la minéralisation, le type et la quantité de réactifs et de consommables varieront. Le type et la quantité devront être documentés.
- ▶ Les réactifs et les consommables peuvent être réglementés. Identifiez et expliquez brièvement la réglementation et la manière dont l'opération s'y conformera.
- ▶ Identifiez le processus d'approvisionnement et indiquez si l'un des consommables nécessite des documents d'importation spéciaux.
- ▶ Il est conseillé d'avoir recours à divers fournisseurs afin d'atténuer les risques.

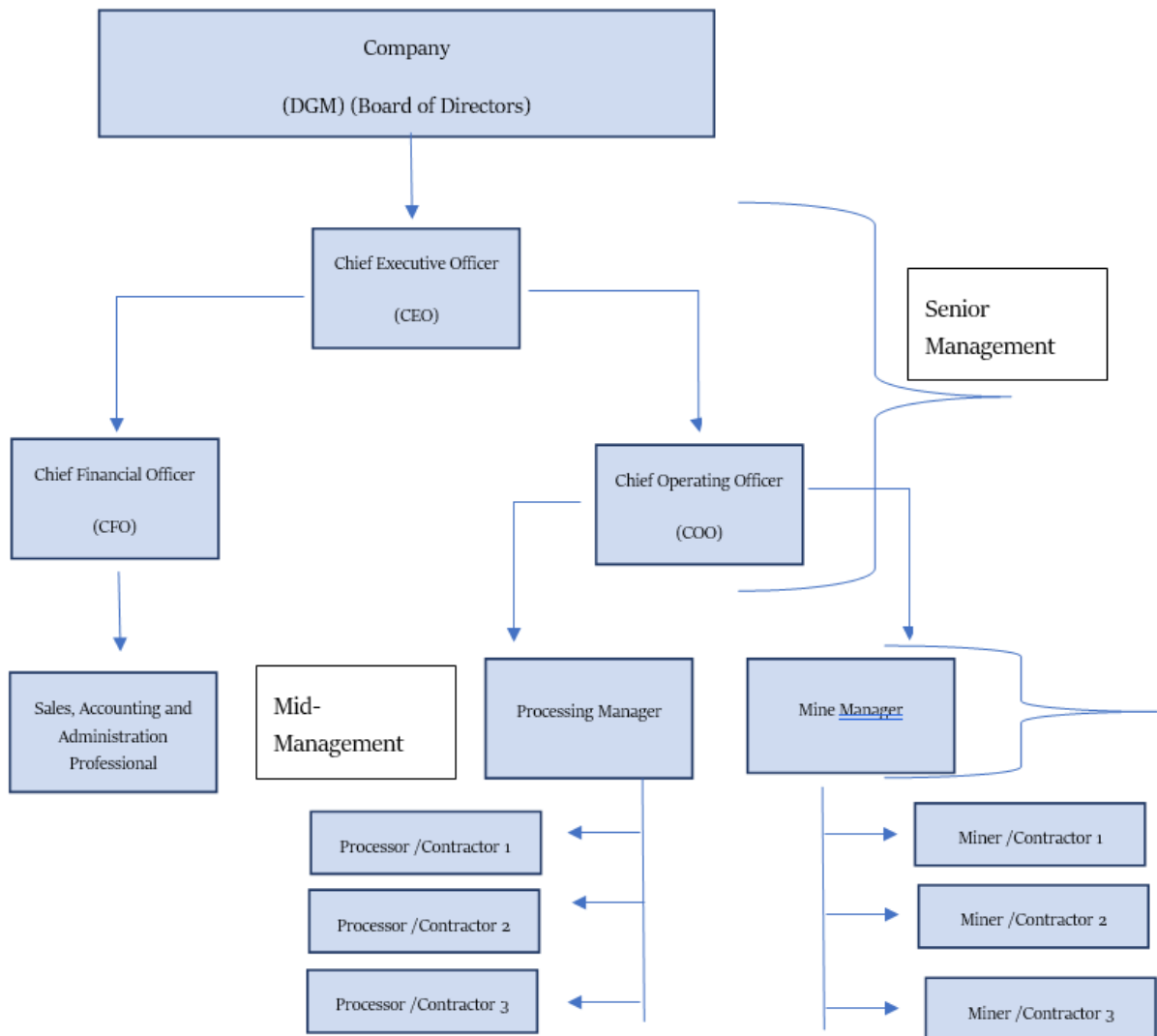
6) Ressources humaines

La description de l'opération ci-dessus, ainsi que l'organigramme opérationnel ci-dessous, peuvent être utilisés comme guide pour élaborer une stratégie de gestion des ressources humaines. Il se peut que cette section ne s'applique pas aux petites entreprises. Avant d'entamer le processus de recrutement, il est essentiel de tenir compte des éléments suivants :

- ▶ Le revenu global doit s'améliorer de manière significative à la suite des améliorations opérationnelles ; cela constituera une incitation importante pour les mineurs et les communautés à adopter le changement.

- Déterminez quels postes seront occupés à temps plein par l'entreprise commune et lesquels seront contractuels.
- Il est recommandé que les cadres supérieurs et moyens soient des employés de l'entreprise.

Élaborez l'organigramme selon l'exemple ci-dessous :



7) Budgétisation des projets

L'établissement du budget du projet commence par l'identification et l'estimation du capital initial, du flux de trésorerie disponible et des dépenses d'entretien. Pour les petites exploitations, un plan indiquant le calendrier des travaux nécessaires et les dépenses associées permettrait de renforcer

la confiance du financier et d'augmenter les chances d'obtenir un investissement.

*CAPITAL INITIAL*⁵

La préparation du site, la construction et l'équipement sont des exemples de dépenses de capital initial nécessaires pour faire avancer l'exploitation jusqu'à ce qu'elle soit « prête à l'emploi ».

Il est essentiel d'identifier les postes nécessitant un long délai de livraison⁶ afin d'optimiser le calendrier de la phase de construction. Les ingénieurs du projet détermineront ce qui est nécessaire pour la préparation du site, la construction, l'installation et le dimensionnement approprié de l'équipement. Tous ces efforts doivent être soigneusement coordonnés afin de minimiser les périodes d'inactivité.

Le tableau ci-dessous n'est qu'un exemple. Les activités et les délais varieront en fonction du plan de projet réel :

Activity	Month								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Feasibility study - Finalized	■								
Financing package in place		■							
Hiring personnel		■	■	■	■				
Engineering	■	■	■						
Site preparation			■	■	■	■			
Construction						■	■	■	■
Equipment installation								■	■
Plant Commissioning									

Le prélèvement du capital initial doit correspondre le plus possible au calendrier des dépenses afin d'éviter les coûts inutiles.

D'autres considérations sont à prendre en compte :

- ▶ Les intérêts sur le capital emprunté commencent dès que les fonds sont avancés à l'emprunteur, à moins que le prêteur n'accorde un délai de grâce. Même si un délai de grâce est accordé, les intérêts courent.
- ▶ Il est très peu probable qu'une entreprise en phase de démarrage soit en mesure de financer la totalité de ses dépenses de capital initial par l'emprunt. Une structure de

⁵ Le montant des fonds nécessaires pour que l'entreprise soit prête à démarrer ses activités.

⁶ Les équipements ou les activités qui prennent beaucoup de temps à être livrés ou achevés à partir du moment où la commande ou le travail commence.

capital composée essentiellement de fonds propres aura plus de chances de réussir, étant donné le profil de risque de l'entreprise et l'absence de flux de trésorerie réguliers nécessaires pour honorer la dette.

Une estimation du montant du capital initial repose sur l'étude de faisabilité et l'optimisation du projet d'ingénierie⁷. Les équipes techniques et financières travaillent ensemble à l'élaboration d'une stratégie de financement.

En fonction de l'exploitation, une approche progressive peut générer des flux de trésorerie une fois que certaines étapes ont été franchies, ce qui peut aider à financer des phases ultérieures du projet.

COÛTS D'EXPLOITATION

Les coûts d'exploitation sont généralement classés en deux catégories : les coûts fixes et les coûts variables. Les coûts variables sont directement liés aux taux de production, tandis que les coûts fixes sont constants, quelle que soit la production. Indépendamment de la taille de l'exploitation, une bonne compréhension des coûts est nécessaire pour que le prêteur puisse évaluer la viabilité de l'entreprise.

Il est essentiel d'identifier les postes nécessitant un long délai de livraison afin d'optimiser le calendrier de la phase de construction. Les ingénieurs du projet détermineront ce qui est nécessaire pour la préparation du site, la construction, l'installation et le dimensionnement approprié de l'équipement. Tous ces efforts doivent être soigneusement coordonnés afin de minimiser les périodes d'inactivité.

Choix de la structure des coûts :

L'entreprise peut avoir le choix de répartir certains coûts comme étant fixes ou variables. Par exemple, certaines sociétés minières peuvent disposer d'une équipe dédiée à l'exploitation minière. L'entreprise devra payer les salaires de l'ensemble du personnel, quelle que soit l'activité

⁷ Une étude de faisabilité est une analyse et des prévisions mûrement réfléchies décrivant le projet du début jusqu'à l'état d'exploitation. Elle sert à évaluer la viabilité économique du projet. Dans le cas d'une exploitation minière à grande échelle, elle peut être présentée dans le cadre d'un rapport technique conforme aux normes 43-101.

minière. D'autres entreprises choisissent d'externaliser les activités minières en engageant des mineurs sur la base d'un contrat.

Si le prix des produits de base baisse à un niveau tel que l'entreprise génère des pertes, l'entreprise titulaire du contrat d'exploitation minière peut souhaiter soit mettre fin au contrat, soit ne pas le renouveler lorsque la période contractuelle arrive à échéance. Toutefois, si elle embauche des salariés, l'entreprise devra soit les conserver jusqu'à ce que l'exploitation redevienne rentable, soit décider de licencier une partie de la main-d'œuvre. Ce dernier scénario pourrait entraîner un coût important pour l'entreprise.

Dans certains cas, l'entreprise n'a qu'un choix limité pour déterminer la structure des coûts. Par exemple, si une entreprise utilise du cyanure pour lixivier l'or, le prix du cyanure peut fluctuer sans que l'entreprise puisse le contrôler. Un programme de couverture des produits de base ou des accords à long terme avec les fournisseurs peuvent apporter une certaine stabilité.

Bien qu'il n'existe pas de formule scientifique pour déterminer quelles doivent être la proportion de coûts variables et la proportion de coûts fixes, la meilleure pratique consiste à structurer les coûts en fonction de la visibilité. Par exemple, si l'entreprise pense que les cinq prochaines années seront marquées par une envolée des prix des produits de base, il peut être préférable d'embaucher et de conserver son équipe. La structure du capital de l'entreprise peut également influencer la structure des coûts. Par exemple, si l'entreprise a une dette importante qui nécessite un service régulier, atteindre le plus haut niveau de certitude en matière de flux de trésorerie par le biais de couvertures et de contrats serait une meilleure stratégie pour faire face à des événements imprévus qui pourraient avoir un impact sur le flux de revenus de l'entreprise.

8) États financiers pro forma

Cette section est l'une des parties les plus critiques du plan d'affaires qui sera exigée par les financiers, les investisseurs en actions et les prêteurs.

Les états financiers pro forma⁸ sont principalement constitués des recettes, des coûts, de la

⁸ États financiers prévisionnels.

structure du capital⁹ et des estimations du calendrier. Ils renseignent sur la prévisibilité des flux de trésorerie et sont révélateurs de la santé financière de l'entreprise et, en fin de compte, de sa survie, de son succès et de sa croissance.

LE MODÈLE FINANCIER

Le programme global planetGOLD a développé un modèle financier basé sur Excel pour créer des prévisions financières et évaluer la viabilité économique d'un projet.

En règle générale, les cellules en bleu sont destinées aux données de l'utilisateur et les cellules en noir sont des formules qui ne doivent pas être modifiées. La plupart des données de l'utilisateur sont saisies dans la feuille « Estimations et hypothèses ». Le modèle se compose de cinq feuilles : une brève description de la fonction de chaque feuille est fournie ci-dessous.

Tableau de bord :

Cette feuille fournit un résumé des performances financières et opérationnelles attendues d'une entreprise (à savoir le prix de l'or, la production et les estimations de revenus).

Estimations et hypothèses :

Cette feuille énumère les hypothèses détaillées qui orientent le modèle. Ces détails devront être recueillis auprès de diverses sources. Par exemple, les ingénieurs et les géologues peuvent fournir leurs meilleures estimations sur la teneur en or et les taux de traitement, tandis que les spécialistes financiers ou les comptables peuvent fournir des informations sur les coûts de l'équipement, de la main-d'œuvre, etc.

Modèle Opérations :

Il s'agit du principal composant du modèle, dans lequel des formules prédéfinies permettent de générer des prévisions opérationnelles et financières sur la base des données figurant dans l'onglet « Estimations et hypothèses ». Par exemple, la production d'or est basée sur la teneur en or, le débit de traitement et les taux de récupération. Toute modification de ces estimations entraînera des changements dans les prévisions de production d'or.

⁹ La combinaison de la dette et des investissements en actions dans l'entreprise.

Modèle Financiers :

Cette section est principalement alimentée par les résultats de l'onglet Modèle Opérations (recettes, etc.). D'autres estimations se retrouvent aussi directement dans cette feuille. Par exemple, les « frais de vente, généraux et d'administration » sont issus de la feuille « Estimations et hypothèses ».

Calendriers :

Cette feuille contient des éléments spécifiques aux états financiers prévisionnels. Ces estimations sont basées sur les règles comptables ainsi que sur les accords financiers avec les financiers (**s'il y en a**).

LE COMPTE DE RÉSULTAT

Le compte de résultat commence par la première ligne (recettes). Afin de prévoir les recettes de Dore Gold Corp., nous devons prévoir la production d'or et le cours de l'or.

Production = minerai traité x teneur x récupération

Cette information figure dans la feuille « Modèle Opérations » du modèle financier (ligne 15).

Recettes = production x prix de vente par unité

Cette information figure dans la feuille « Modèle Opérations » du modèle financier (ligne 57).

COÛTS DIRECTS D'EXPLOITATION

Il s'agit des coûts directement liés à l'exploitation. Ils comprennent les salaires des employés, la location d'équipement, les réactifs, l'électricité, l'assèchement, le transport, etc. Certaines dépenses sont fixes et peuvent être envisagées comme une estimation, par exemple les coûts de location de l'équipement. D'autres coûts, au contraire, sont variables et associés à la production. Par exemple, le carburant est un coût qui résulte directement de l'activité minière.

Cette information figure dans la feuille « Modèle Opérations » du modèle financier (ligne 76).

FRAIS DE VENTE, GÉNÉRAUX ET D'ADMINISTRATION (VG&A)

Ces frais sont associés aux frais généraux qui ne sont pas directement liés à la production d'or. Ils peuvent inclure les salaires de la direction, les frais de marketing, etc.

Cette information figure dans la feuille « Estimations et hypothèses » du modèle financier (ligne 45).

DÉPRÉCIATION ET AMORTISSEMENT (D&A)

Ces coûts sont basés sur la méthode comptable utilisée pour calculer la dépréciation des actifs. La dépréciation accélérée réduit artificiellement le résultat net des premières années afin de minimiser la charge fiscale et de maximiser la valeur temporelle des flux de trésorerie.

Cette information figure dans la feuille « Calendriers » du modèle financier (ligne 17).

BÉNÉFICE D'EXPLOITATION

Il s'agit d'une mesure de la rentabilité de l'exploitation qui ne dépend pas de la structure du capital. Cela signifie que cette mesure n'inclut pas le coût du financement ; par exemple, si l'entreprise a contracté des dettes qui nécessitent le paiement d'intérêts, ces paiements ne seront pas pris en compte dans le bénéfice d'exploitation. Il s'agit d'une mesure importante que les investisseurs examinent, étant donné que dans certaines situations, la structure du capital peut être modifiée afin d'obtenir une rentabilité maximale. Le bénéfice d'exploitation se calcule comme suit :

Bénéfice d'exploitation = recettes - coûts d'exploitation directs - VG&A - D&A

Cette information figure dans la feuille « Modèle Financiers » du modèle financier (ligne 28).

CHARGES D'INTÉRÊTS

Si la structure du capital comporte des dettes qui doivent être honorées, les paiements d'intérêts sont inclus dans l'état financier en tant que coût avant impôt.

Cette information figure dans la feuille « Calendriers » du modèle financier (ligne 10).

IMPÔT SUR LE REVENU

L'impôt sur le revenu est basé sur le taux fixé par le gouvernement. En fonction de la juridiction, certaines stratégies fiscalement avantageuses peuvent se révéler intéressantes pour l'entreprise. Il est important de comprendre la législation fiscale. Il est utile de consulter un comptable spécialisé dans la fiscalité des entreprises à ce sujet.

Cette information figure dans la feuille « Modèle Financiers » du modèle financier (ligne 28).

RÉSULTAT NET

Également connu sous le nom de « solde », le résultat net est défini comme suit :

Résultat net = bénéfices d'exploitation - charges d'intérêt - impôt sur le revenu

Cette information figure dans la feuille « Modèle Financiers » du modèle financier (ligne 35).

EBITDA

Il s'agit d'une mesure utile qui est considérée comme une approximation des flux de trésorerie. Les multiples de l'EBITDA (résultat avant intérêts, impôts et amortissements) sont souvent utilisés par les investisseurs pour évaluer une entreprise.

Il s'agit de la somme des lignes 28 et 25 de la feuille « Modèle Financiers ».

LE BILAN

Le bilan comporte deux faces qui sont toujours en « équilibre » ; Les actifs se trouvent à gauche et les passifs et les capitaux propres à droite. Lors de la prévision des finances de l'entreprise, le bilan correspond généralement au produit du flux de trésorerie généré par l'entreprise. Toutefois, si des changements dans la structure du capital ou la composition des actifs sont attendus, ils peuvent être transférés au bilan, très probablement en prévoyant des changements dans l'état des flux de trésorerie.

ACTIFS

Les actifs de l'entreprise peuvent comprendre des actifs à court terme, tels que les liquidités et les créances clients, et des actifs à long terme, tels que les biens immobiliers, les installations de traitement et les équipements.

Cette information figure dans la feuille « Modèle Financiers » du modèle financier (ligne 70).

PASSIFS

Comme pour les actifs, les passifs peuvent être à court terme, comme les comptes fournisseurs, ou

à long terme, comme la plupart des dettes.

Cette information figure dans la feuille « Modèle Financiers » du modèle financier (ligne 80).

CAPITAUX PROPRES

Cette partie du bilan comprend la valeur comptable des capitaux propres et des bénéfices non distribués, ainsi que d'autres éléments.

Il s'agit de la somme des lignes 82 et 83 de la feuille « Modèle Financiers » du modèle financier.

L'ÉTAT DES FLUX DE TRÉSORERIE

L'état des flux de trésorerie se compose de trois segments principaux : les flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles, ceux provenant des activités d'investissement et ceux provenant des activités de financement.

FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS OPÉRATIONNELLES

Comme son nom l'indique, cette partie de l'état des flux de trésorerie reflète les flux de trésorerie résultant des activités de l'entreprise. Les éléments autres que les flux de trésorerie et qui ont un impact sur le résultat d'exploitation sont supprimés et les éléments de trésorerie qui ont été exclus sont ajoutés pour calculer le montant final du flux de trésorerie d'exploitation. Les variations du fonds de roulement sont reflétées dans cette section.

Cette information figure dans la feuille « Modèle Financiers » du modèle financier (ligne 43).

FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT

Cette section comptabilise les flux de trésorerie entrant dans l'entreprise en raison d'activités d'investissement telles que l'obtention de dettes ou de capitaux propres ; elle comptabilise également les sorties de trésorerie liées aux activités d'investissement, telles que le paiement de dividendes.

Cette information figure dans la feuille « Modèle Financiers » du modèle financier (ligne 53).

FLUX DE TRÉSORERIE PROVENANT DES ACTIVITÉS DE FINANCEMENT

Cette section comptabilise les variations des sorties de trésorerie qui résultent de l'investissement

dans des équipements ou les entrées de trésorerie résultant de la cession d'équipements ou de terrains.

La variation du compte de trésorerie au cours de la période comptable doit correspondre à la différence entre les liquidités de la période en cours et celles de la période précédente dans le bilan.

Cette information figure dans la feuille « Modèle Financiers » du modèle financier (ligne 47).

9) Analyse financière

Les investisseurs utilisent divers paramètres financiers pour évaluer l'attrait d'une entreprise. Certains de ces paramètres sont couramment utilisés dans le monde de l'investissement minier sous diverses formes, tandis que d'autres sont spécifiques aux investissements miniers.

LA VALEUR NETTE DES ACTIFS (VAN)

Il s'agit d'un indicateur d'évaluation basé sur l'idée de la valeur temporelle de l'argent ou de « l'actualisation du flux de trésorerie¹⁰ ». La VAN est calculée en prévoyant les flux de trésorerie pour la durée de vie de l'entreprise et en appliquant un facteur d'actualisation pour déterminer la valeur de ces flux de trésorerie aujourd'hui. Le facteur d'actualisation prend en compte le risque lié au flux de trésorerie et la structure du capital de l'entreprise.

La VAN devrait représenter la valeur intrinsèque qu'un investisseur est disposé à payer pour l'entreprise. Toutefois, en raison des inefficacités du marché, les opérations d'investissement peuvent se faire avec une prime ou une décote par rapport à la VAN.

Cette information figure dans la feuille « Modèle Financiers » du modèle financier (ligne 101).

COÛT PAR UNITÉ PRODUITE

Les investisseurs examinent plusieurs indicateurs pour déterminer la rentabilité et la durabilité de l'exploitation. Parmi les mesures typiques du coût par unité que les investisseurs examinent, on trouve C1, C2, C3 et les coûts des activités de soutien tout compris (CASTC) par once d'or. Consultez l'annexe pour connaître les définitions.

¹⁰ Valeur temporelle de l'argent : Un dollar à recevoir dans un an vaut moins qu'un dollar aujourd'hui.

Bien qu'il existe des indications sur ce qui doit être inclus ou non dans cette mesure, il est toujours conseillé d'inclure une remarque expliquant ce qui est pris en compte dans chacun des paramètres.

Par exemple, le CASTC comprend tous les coûts directs d'exploitation associés à la production d'or, les frais d'administration, ainsi que les coûts liés aux dépenses d'investissement de maintien pendant la durée de vie de l'exploitation (remplacement des pièces d'équipement). Pour des périodes de rapport spécifiques, ces coûts sont additionnés et divisés par la production totale afin de mesurer le coût unitaire.

Prenons l'exemple hypothétique de Dore Gold Mining (DGM). Imaginons que DGM ait produit 500 onces d'or en 2020. Les coûts directs associés à cette production d'or se sont élevés à 400 000 \$, les autres frais d'administration et frais généraux à 100 000 \$ et les dépenses d'investissement de maintien à 50 000 \$ en 2020. Nous additionnons ces coûts et les divisons par le nombre d'onces produites la même année :

CASTC = (coûts directs d'exploitation + frais généraux et d'administration + investissements en maintien)/or produit

$$= 550\,000\ \$/500\ \text{onces} = 1\,100\ \$/\text{once}$$

Cela signifie que l'exploitation peut générer la différence entre le prix de vente de l'or et le coût par once en flux de trésorerie pour chaque once produite. Par exemple, si le prix de l'or obtenu est de 1 900 \$, l'exploitation générera un flux de trésorerie de $1\,900\ \$ - 1\,100\ \$ = 800\ \$/\text{once}$. Il est à noter que d'autres coûts, tels que les impôts ou les investissements en capital, peuvent ne pas être inclus dans ces coûts et doivent être considérés dans le calcul du flux de trésorerie disponible.

Cette information figure dans la feuille « Tableau de bord » du modèle financier (lignes 21 et 22).

EFFET DE LEVIER

Les mesures de l'effet de levier indiquent aux investisseurs quels sont les risques financiers liés au financement par l'emprunt. Plusieurs indicateurs peuvent être utilisés pour calculer l'effet de levier financier d'une entreprise.

L'une de ces mesures est calculée en divisant la dette d'une entreprise par le bénéfice généré par



l'entreprise, comme l'EBITDA. Plus le ratio dette/EBITDA est élevé, plus l'exploitation est exposée à des difficultés financières.

En raison de plusieurs facteurs susceptibles d'influer sur la rentabilité d'une entreprise, il n'existe pas de seuil parfait pour déterminer ce qui constitue un ratio de levier sain. Toutefois, des ratios supérieurs à 2 fois peuvent être considérés comme élevés et indésirables pour une entreprise productrice de matières premières comme DGM.

Cette information figure dans la feuille « Tableau de bord » du modèle financier (ligne 34).

ANNEXE

A1 : LE SPECTRE DE L'INVESTISSEMENT À IMPACT

	Responsible Investing		Impact Investing		
Traditional Investing	Ethical Investing	Sustainable Investing	Thematic Impact Investing	Impact First Investing	Venture Philanthropy
	Seeking competitive returns				
	Mitigating Environmental, Social, and Governance (ESG) risks				
		Pursuing Environmental, Social, and Governance opportunities			
			Focusing on measurable high-impact solutions		
Financial returns with limited consideration of ESG factors or ethical constraints	Investments are screened out based on ESG risk or ethical constraints	Sustainability factors and financial returns drive investment selection and shareholder advocacy	Focus on issue areas where social or environmental need creates a commercial opportunity for market-rate returns	Focus on issue areas where social and environmental need requires some financial trade-off	Addresses societal challenges that cannot generate a financial return for investors
	Negative Screens: Tobacco Alcohol Weapons Gambling Pornography Nuclear Energy	Factors Considered: Resource use Waste reduction Compensation Product safety Gender equality	Solutions For: Climate Change Population Growth Urbanization Water scarcity Food systems	Support For: Innovation & Risk Taking Proof of Concept/Pilots Commercial Capital Leverage	
	Ethically-screened Investment Fund	"Best-in-Class" SRI Fund	Sustainable Agriculture Fund	Debt to Enterprising Charities	

Source : The Impact Investing Guidebook for Foundations (impactinvesting.ca/foundations)

A2 : COÛTS DE TRÉSORERIE

Les coûts de trésorerie sont des mesures de performance qui ne font pas partie des principes comptables généralement acceptés et peuvent donc être définis différemment par les auteurs. Wood Mackenzie (un groupe mondial de conseil en ressources) définit les coûts directs d'exploitation comme suit :

Coûts directs d'exploitation C1 : coûts de trésorerie encourus dans la production du métal en plus

des frais de commercialisation et de vente. Par exemple : l'exploitation minière, le broyage, la fusion, l'administration du site et le fret.

Coûts directs d'exploitation C2 : comprend les coûts directs d'exploitation C1 en plus de la dépréciation, de l'appauvrissement et de l'amortissement.

Coûts directs d'exploitation C3 : coûts C2 plus coûts indirects et charges d'intérêt tels que les frais généraux imputables à l'entreprise, les redevances et les paiements d'intérêts.

Coûts des activités de soutien tout compris (CASTC) :

Le tableau ci-dessous contient des indications concernant le calcul du CASTC fournies par Conseil mondial de l'or :

Cost Category	Source	US \$ / gold ounces sold
On-site mining and processing costs (on a sales basis)	Income Statement	(a)
On-site general and administrative costs	Income Statement	(b)
Royalties and production taxes	Income Statement	(c)
Realised gains and losses on hedges of operating costs	Income Statement	(d)
Community costs related to current operations	Income Statement	(e)
Permitting costs related to current operations	Income Statement	(f)
3 rd party smelting, refining and transport costs	Income Statement	(g)
Non-cash remuneration (site-based)	Income Statement	(h)
Stockpile, leach pad and product inventory write-downs	Income Statement	(i)
Operational Stripping Costs	Income Statement	(j)
By-product and co-product credits (Note: will be a credit)	Income Statement	(k)
<i>Sub-total (Adjusted operating costs)</i>		(l) = (a)+(b)+(c)+(d)+(e)+(f)+(g)+(h)+(i)+(j)+(k)
Corporate or regional general and administrative costs, including share-based remuneration (sustaining)	Income Statement	(m)
Reclamation & remediation – accretion & amortisation (operating sites)	Income Statement	(n)
Exploration and study costs (sustaining)	Income Statement	(o)
Capital exploration (sustaining)	Cash Flow	(p)
Capitalised stripping & underground mine development (sustaining)	Cash Flow	(q)
Sustaining capital expenditure	Cash Flow	(r)
Sustaining leases	Cash Flow	(s)
All-in Sustaining Costs		(t) = (l)+(m)+(n)+(o)+(p)+(q)+(r)+(s)



Soutenu par :



Dirigé par :



En partenariat avec :



ORGANISATION DES NATIONS UNIES
POUR LE DÉVELOPPEMENT INDUSTRIEL



CONSERVATION
INTERNATIONAL



© 2024 Programme des Nations unies pour l'environnement



Cette publication est placée sous licence de CC BY-NC-SA 4.0. Pour voir une copie de cette licence, consultez le site <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

planetgold.org